Creating a Workplace Culture that Attracts, Retains and Promotes Women

WORKPLACES THAT WORK

Prepared for
The Federal/Provincial/Territorial
Ministers Responsible for
the Status of Women

By Denise McLean
The Centre of Excellence
for Women's Advancement
The Conference Board of Canada

This document was developed for the use of Federal/Provincial/Territorial Ministers Responsible for the Status of Women, within their mandates, to encourage private sector employment leaders to create workplaces that will attract, retain and promote women in high-growth industry sectors that are facing serious skills shortages.

Workplaces that Work presents a business case with evidence of the bottom-line benefits of workplace cultures that attract women. It also provides examples of success stories from across the country and tips for how employers can effectively promote change. In addition, it includes *A Framework for Assessing Your Workplace* - with 20 questions that will assist employers in identifying opportunities for meaningful change by reviewing current practices and results in their workplaces.

This document is not intended to reflect an official position of any government. It is also acknowledged that high-growth sectors facing skills shortages will vary in different parts of Canada. The material in this report is designed to be adapted to a broad range of sectors and situations.

While sharing essentially the same concerns, the Government of Quebec has not participated in this project since it considers education and skills development to be the responsibility of the provincial government. However, it does exchange information and experience on this matter with the members of the Status of Women Forum and will pursue its own work in this area.

© Queen's Printer for Ontario, 2003
ISBN 0-7794-5223-2

104-00812/

Introduction

There are 'bottom-line' reasons for making sure that workplaces attract women. A workplace culture that is positive for women is good for all employees and the employer because it helps the business:

- Attract the best people in a time of skills shortages;
- Compete effectively for financial resources, investment, customers and market share;
- Improve decision-making by having more diverse opinions around the table;
- Earn a higher return on investment in employees through lower turnover costs, less absenteeism and better results for training and incentive dollars.

Today's Economic Context

Canadian employers are facing skills shortages

- Baby boomers are beginning to retire in large numbers.
- Business competition is high within Canada and beyond its borders.
- New occupations requiring new skills keep emerging.
- Traditional labour pools will not meet current and projected skills shortages.
- Women are 46 per cent of the labour force, but they are still under-represented in many occupations and sectors facing current or future shortages.

Canada's population is aging. Along with Japan, Canada has the lowest ratio of younger individuals in the workforce (20 to 39) to those aged 40 to 59.

Recruiting and retaining women is one obvious solution

- Across the country, there are good initiatives to encourage women to consider training and careers in traditionally male-dominated fields.
- Leading employers are re-assessing their workplaces and making changes to attract and retain skilled women.

Women represent only seven per cent of the workforce in transportation, trades and construction work and only about one in five professionals in natural sciences, mathematics and engineering.

Creating a Spiral of Success Pairing Supply with Demand Initiatives

An individual's career choice is determined by a number of factors, including early socialization, skills and aptitudes, media depiction of specific work environments and industries, role models and personal experiences in the workforce. Despite an increase in the number of women in the labour force, women continue to work in areas where they have traditionally been employed. In 2001, 70 per cent of all women in the work force were found in teaching, nursing and related health occupations, clerical or other administrative positions, or sales and service occupations – traditionally female-dominated fields of work.[1]

The impact of socialization continues to slow women's entry into mathematics, science and technology professions, as well as the skilled trades. In addition, it appears that many young women and men are discouraged from pursuing employment in the skilled trades as parents and teachers often promote professions or occupations that require university qualifications.

Even the most hospitable workplace cultures may not be immediately able to attract large numbers of female workers because the pool of available, qualified women is still relatively small. Supply and demand strategies must be implemented in tandem to increase the number of female workers available to employers and to encourage women to remain in these industries.

Workplaces that Work for Women

Workplace culture includes the beliefs, attitudes, practices, norms and customs ('how things are done around here') that characterize a workplace. They can be both obvious and implied.

For example, a workplace might be characterized by frequent overtime, often unplanned. Rewards are tied to working long hours, additional pay, promotions or being seen as 'part of the team', etc. Although these cultural characteristics might appear to affect men and women equally, they will typically have a different impact on women who could be less able to work late hours due to additional family responsibilities, safety concerns, etc. And these observable and apparently gender-neutral aspects of the workplace culture, could reflect underlying attitudes or myths in the organization, such as working late is an individual choice, or, women just do not want to do this kind of work.

A workplace culture that is inclusive of women, and that will attract and retain those with the skills and talents to help the organization succeed, is characterized by:

- Cultural norms and values that support positive relations between men and women;
- A freedom from stereotyping about women's and men's roles and occupations;
- Conditions (work schedules, job titles, physical environment) that are inclusive of both men and women;
- A strong 'critical mass' of women, usually 30 per cent or more throughout the organization;
- Opportunities for advancement;
- An emphasis on reducing sources of unnecessary stress such as harassment and work-family conflict.

Success story Over 500 women have been successfully trained to enter areas of the economy that are experiencing skill shortages through Ontario's Women in Skilled Trades (WIST) and Information Technology Training for Women (ITTW) pilot programs. These programs provide an average of 30 weeks of classroom instruction based on a curriculum that is specific to female students. This is followed by about 20 weeks of placements with local employers for on-the-job experience. Educational activities are undertaken with employers to assist in developing a positive work environment for the students.

Partnerships are the backbone of both programs, with government, community colleges, employers and community organizations combining forces to deliver the programs. Many of the programs pair graduates with mentors who help to ensure that, once trained, the women remain and succeed in their chosen occupation.

Success story

Opportunities for Women in Construction is a new initiative in Alberta. The Construction Owners Association of Alberta (COAA), through its Workforce Development Committee, is committed to securing jobs for women in the construction trades.

The program focuses on awareness and education, both for the women being targeted and for employers in the construction industry. The program is being promoted at employment fairs and through publicity materials. In their brochure, "Building Capacity", the COAA notes, "Women have a lot to offer: a fresh perspective; organization and management skills; a strong work ethic. Companies are looking for ways to diversify the workplace and women are starting to see construction as a viable and satisfying career choice." It also notes, "Employers are demanding the best and the brightest – and Alberta's women are an untapped resource."

Workplaces that Work for Women ... also Work for Men and for Employers

All employees will benefit from workplaces that are known for inclusiveness, physical safety and good management practices. Importantly, in today's competitive economy, research shows that engaged and fully committed employees make a big difference to an organization's success. And the right workplace culture makes a big difference to employee engagement and commitment.

These benefits are reflected in research. Consulting firm Watson Wyatt found that significant financial gains (a 7.8 per cent increase in market value) were associated with collegial, flexible work environments.[2] According to a study by The Conference Board of Canada, employees who rate their managers as 'sensitive' to their personal and family needs report higher levels of job satisfaction. This leads to lower absenteeism, enhanced retention and the reduction of the hard costs and work disruptions associated with lost time.[3]

Creating Workplaces that Work

The following sections outline key elements of the business case for creating workplaces that work for women and, by extension, all employees. The report examines the types of results that can be achieved by employers, unions and industry sectors who commit to creating work environments that contribute to improved recruitment and retention of skilled women.

However, introducing 'best practices' initiatives is only a starting point. Truly effective workplace change requires adapting successful strategies and approaches to particular occupations and workplace characteristics.

The Business Case

Improved ability to attract and retain women goes hand-in-hand with better business results.

Externally, become an 'employer of choice' and compete more effectively for:

- The best people;
- Financial resources and investment;
- Customers and market share.

Internally, improve decision-making by leveraging diverse perspectives.

Financially, improve return on investment in people by:

- Reducing costs of turnover, absenteeism and illness;
- Increasing the benefits from training and incentives.

Small businesses play an important role in the Canadian economy. Among the nearly one million enterprises that maintained payrolls during 2002, 95 per cent were small businesses. Indeed, the very smallest businesses - those with only one to four employees on the payroll - accounted for more than 60 per cent of all enterprises[4]

Compete More Effectively by Being an 'Employer of Choice'

Organizations compete for external resources in at least three marketplaces: the labour market, the financial investment market and the customer market. This section looks at each market to see how better utilization of women in high-growth sectors can contribute to important competitive advantages for employers.

Being recognized as an 'employer of choice'[3], where all segments of the workforce have the opportunity to thrive and contribute, directly positions an employer to compete for the best talent.

In a competition for skills, workplaces that are welcoming of women significantly increase the size of the talent pool they can draw upon. They will have more applicants and will generally be able to hire more qualified people. Similarly, being known as an 'employer of choice' improves an employer's ability to attract and retain the most capable workers from the labour pool. And, as the illustration shows, this can have a significant bottom-line impact.

While small and medium-sized businesses have been the main source of job creation in Canada for the past decade, at the same time, labour shortages have caused an alarmingly high number of these businesses to pass up growth opportunities.[5]

Illustration

Consider two construction firms, each hiring approximately 30 electricians annually.

Firm A is characterized as an old-style firm with less-than-exemplary working conditions for women. It receives 60 applications; it makes 50 job offers to all but the least-qualified applicants and 30 offers are accepted.

Firm B is well known as an 'employer of choice' and actively recruits women applicants. It receives an additional 30 applications, from equally skilled women, for 90 in total. It makes 35 job offers to the best applicants and 30 offers are accepted.

Evidently, Firm B can be more selective in hiring. It has a broader talent pool to choose from and its reputation leads more applicants to accept its offer.

The result? The higher performance of the new employees in Firm B can be estimated to bring $350,000 more value than that of Firm A's employees, over a three-year period.[6]

Attracting women expands the available talent pool and enables employers to hire the very best workers.

Businesses also compete for financial resources and investment to support growth. Investors will be more attracted to companies with good people management because published research shows this is linked to better financial performance.

A company's track record in people management practices, including women's advancement, can affect investors' decisions.

The November 2001 issue of the Harvard Business Review presented research that tracked financial returns of 215 Fortune 500 firms. Those companies with the highest percentages of female executives delivered earnings far in excess of the median for other large firms in their industries.[7]

An American Management Association study found that firms where women hold the majority of senior executive positions show the largest sales growth. In 1997 these firms averaged 22.9 per cent growth compared with an average of 13 per cent for firms where men were predominant.[8]

A recent study of Initial Public Offerings (IPOs) revealed that the initial share price was higher and shareholder returns greater for those firms that had women represented on the senior executive.[9] The improvement in share price, both at the initial offering and at the three-year mark, reveals a more positive perception within the investment community and greater investor confidence than for similar firms with fewer women.

Success story

Manitoba's innovative "Trade Up to Your Future" initiative provides a stepping stone to help women enter high-paying and high-demand careers such as welding and machining. Pre-trades training consists of five months of shops (welding and machining), upgrading classes and industrial workplace readiness.

One of the most critical features of the program's success is the provision of two years of post-graduation placement support. The market for small industrial businesses tends to fluctuate and this can result in layoffs. The prospect of layoff can be daunting to the newly-minted trades workers who may lack the confidence to negotiate another job in their newly chosen field. The program's consultant works to find other employment for participants who find themselves in this situation. The consultant is also available to help address issues in the workplace such as a personality conflict or other difficulty that can be resolved. However, if the consultant concludes that the difficulty cannot be resolved or that the workplace climate is not conducive to a women's success, the program will not place any further women graduates with this employer. The employer misses out on a negotiable wage subsidy, as well as access to critical skills that are in short supply.

The success for other employers speaks for itself. Several are now asking when the next graduates will be available and many are hiring women directly into permanent jobs without the wage subsidy.

Businesses that thrive and prosper are those that compete effectively for customers and market share. It makes good business sense to view women as an important market segment in business – their buying power is substantial.

Women influence 80 per cent of purchasing decisions for all products. There are more households headed by women than ever before and single women account for more home purchases than any other single market segment.[10]

"If you don't have women in senior management, basically you really don't represent the communities in which you do your business."[11]

For businesses that sell to other businesses it is also important to note that women own and/or lead 34 per cent of all businesses in Canada and the number of women entrepreneurs is growing at twice the rate of men.[12]

Targeting female consumers or clients is increasingly important as women's disposable income and spending power continues to grow. To ensure a successful market focus on women, employers will want women employees to be a critical component of their organization.

Improve Decision-making by Leveraging Diverse Perspectives

Women and men, working together, will have a wider range of perspectives than either group working alone, which can lead to better decision-making.

However, the mere presence of women in the workplace will not guarantee positive outcomes. Experts suggest that it requires a variety of best practice changes to ensure a work culture in which diversity is valued and effectively leveraged for better performance.

Having greater diversity in the workforce can lead to better decision-making, if the diversity is valued and properly leveraged.

It has become common wisdom that businesses need new models of leadership and new organizational structures and processes to succeed in an environment of increased competition and economic globalization. The recommended style of leadership today is more adaptive and participative, emphasizing approaches that are flexible, non-hierarchical, cooperative and holistic.

The International Labour Organization points out that this shift aligns closely with the types of workplaces that encourage women's participation: "Such environments de-emphasize the old rigidities which have been restrictive to women and allow a more positive appreciation of so-called 'feminine' management qualities and styles: being less combative; being more consensus and solution oriented; being more practical and supportive of other staff and so forth." [13] Changing workplace cultures to attract more women will foster the very changes being demanded of successful organizations in today's global economic context.

Success in the new economy depends on new styles of management – those same styles that create workplace cultures attractive to women. And, many of the behaviours in the new styles are traditionally associated with women.

Success story

IBM Canada is well known for best practices in encouraging women's participation in technology occupations. An example is their "Men and Women in Communication" workshop, a one-day event for the company's most senior 100 men and women, with each required to invite someone of the other gender to accompany them. The purpose of the workshop was to highlight gender differences in communication styles and subtle stereotyping that interferes with collectively achieving optimal results. For example, one group observed a tendency in their team meetings for all the administrative tasks to be assigned to the women and the more business-oriented tasks to the men, regardless of role or hierarchical level. Regardless of whether the leader's behaviour reflected stereotyping or an accurate judgment of the individuals' ability to get things done, it was agreed that this had a negative impact on the work culture. Participants report that, after the workshop, the leader's behaviour changed markedly.

TIP

Involve women in generating approaches for: interacting with male colleagues in ways that foster acceptance, clarifying mutual expectations for success, creating realistic portrayals of what life on the job will be like for women and providing women with a formal welcome to the organization; and, initiating culture change by providing an orientation guide for all new employees that outlines the organization's norms, values and code of conduct.

Improve the Return on Investment in People

Workplace practices and cultures that encourage greater participation by women, share many of the same characteristics as those that maximize employee satisfaction and engagement: a workplace where information is shared, promotions and rewards are tied to performance and merit and employees participate in decision-making. Employee satisfaction and engagement is closely related to an improved 'bottom line' (lower costs of turnover, absenteeism, etc.) as well as to an improved 'top line' – organizational productivity, revenue and customer satisfaction.

Management practices and workplace cultures that are good for women are also good for men and for the employer's financial results.

Illustration

For one Canadian employer in the petrochemical industry, the turnover rate for women was twice the rate of men in comparable positions.

The following assumptions of typical figures are used for this illustration:

- Average salary for an early-career engineer is $60,000.
- Length of time to fill a vacant engineer position is four months.
- Average length of time until the new hire is fully productive is six months.

Including administrative costs, lost productivity, training costs and others, the estimated turnover cost would be approximately $30,000 per resignation.

Across the entire organization, the following assumptions were used:

- Turnover rate for women is 30 per cent and for men it is 15 per cent.
- The organization employs 20 young women engineers and 80 young men.

Changing work culture to reduce the women's turnover rate to 15 per cent would save $90,000 in direct costs, per year, for this one employer. [14]

Benifits of Reduced Costs

Understand the costs of turnover

Most employers know that costs related to voluntary turnover can be great. A 1998 study of 225 organizations in the U.S. trucking industry[15] showed that workplace cultures characterized by job stability, training and equitable processes had higher retention rates. Additionally, those firms that could take their pick from larger numbers of applicants per opening, also had higher retention rates. The illustration below shows the potential dollar impact of improving retention, even ignoring indirect benefits such as enhanced company reputation.

Satisfied employees lose fewer days

Workers who describe their workplaces as having satisfactory pay, benefits, training and job security, in addition to good advancement opportunities, flexible schedules and work-life balance, will lose fewer days due to illness and injury.[16] On average, those who report good job quality on these indicators missed three days and those who reported gaps in five or more job quality indicators missed six days. Lost time due to injuries and illness can cost employers significantly.

Redesigning work processes to suit a wider range of physical capabilities can reduce costs through new efficiencies and lower injury rates

In many workplaces, direct operational cost savings are achieved when traditional work practices change as a result of women's involvement in the work activities. Organizations that have modified their equipment or work

practices to reflect the physical capabilities of women (and many men) have realized cost benefits and prevented employee injury. For example, when lifting requirements and practices are changed, back injury rates drop dramatically. When maintenance standards are improved to make equipment easier to use, lost time due to equipment failures drops significantly. This is because when work practices are modified to be less physically demanding, they are often simultaneously redesigned to be more efficient.

Addressing the root causes of turnover and absenteeism improves performance

Many of the causes of turnover and absenteeism will be similar for men and women and have been briefly addressed in other sections. However, two issues have particular implications for women and deserve special note.

Workplace violence and gender-related harassment: The International Labour Organization has pointed out that the negative consequences of workplace violence have a ripple effect well beyond the person who is the focus of the violence. "At the level of the workplace, violence causes immediate – and often long-term – disruption to interpersonal relationships, the organization of work and the overall working environment."[17] The impact includes direct costs of lost work and improved security measures, as well as indirect costs stemming from reduced efficiency and productivity, quality problems, loss in company image, difficulty in future recruiting and a reduction in customers.

Employers under-estimate the incidence of gender-related harassment and its impact on the organization's performance.

Gender-related harassment can range from insulting jokes about women and workplace display of sexual material, to sexual coercion by hinting job benefits (or loss) in exchange for sex. One study indicates that approximately half of working women have experienced sexual harassment but fewer than one-quarter of them reported the incident to an authority and fewer than one in ten filed a formal complaint.[18]

Success story An industrial employer in the Canadian natural resources sector reaped significant cost benefits when women were employed in occupations that were previously male-dominated. As one example, the firm found that as the percentage of women 'in the driver's seat' of heavy equipment increased, maintenance costs significantly decreased. With some investigation, the employer discovered that women were more likely to bring the equipment into the maintenance facility at the first sign of trouble. This led to earlier repairs and preventive maintenance and ultimately to considerable cost savings across the equipment fleet.

Success story

Raising awareness is the first step required in creating real workplace culture change. The Aboriginal Committee of the Saskatchewan Federation of Labour has launched an innovative training course to build understanding of the issues Aboriginal women face in diverse working environments. With funding support from the Government of Saskatchewan's Aboriginal Employment Development Program, Union Women on Turtle Island has been tailored from earlier successful programs to encourage participation in discussions of discrimination in labour movements and in unionized work environments.

One of the strengths of this five-day course is its success in encouraging participants to examine their own attitudes and beliefs about Aboriginal women and men. While the courses have been offered in shorter sessions, the five-day version has had the greatest impact on raising awareness and changing attitudes.

Do not interpret a lack of formal harassment complaints as an absence of problems. Potential indicators of sexual harassment include a sudden request for a transfer, refusal to work with a certain individual, high absenteeism and sudden changes in the quality of an employee's work. Ensure that workplaces are free from harassment by clearly defining inappropriate behaviours, holding managers accountable for reporting and responding to all potential incidents and providing employees with formal and informal means of redress. Enact a zero tolerance approach to gender-related harassment.

Dependant care and family responsibilities: One of the key causes of stress for many working parents is access to high-quality, affordable childcare, as well as personal leave. Assisting employees to find high-quality dependable childcare can lower costs by improving retention and reducing absenteeism.

Workplaces with cultures that attract women are characterized by flexibility and practices that support work-life balance. These practices can financially benefit employers in many ways. Research has shown that costs of paid leave can be more than offset by significant savings in turnover costs. [19]

Parental leave and flexibility in scheduling can lead to cost savings through improved retention and decreased turnover.

TIP

Be proactive in helping employees find high-quality childcare. Join with other employers to support childcare options by providing subsidies or donating goods to nearby facilities. Talk to local childcare providers and develop partnerships with them to help meet employee needs. Develop and maintain a list of local childcare providers, including caregivers for evening, overtime and illness situations.

Benefits of Enhanced Performance

Better people management is associated with increases in sales and market value

Management approaches that some authors label High Performance Work Practices[20] have been shown to reduce turnover, improve employee satisfaction, increase sales per employee and yield higher profits and market value. One study that compared 855 firms showed that a meaningful increase in the use of these work practices was related to an increase of $40,000 in annual sales per employee and an increase in the firm's market value of over $27,000 per employee. For two employers with 500 employees, this would mean that the firm with better human resource management practices (fairness and merit, involvement, training, etc.) would be expected to out-perform the other by $20M in annual sales and by $13M in market value.

Improved retention leads to better return on investments in training and incentives

Canadian organizations devote 41.5 per cent of their training investments on employees in technical and service/production jobs (approximately $200,000 out of the $530,000 spent by a typical employer whose overall workforce is 1000 or more people).[21] Consider an employer where women hold 50 skilled trade jobs and turnover among them is high at 30 per cent annually. For this employer, approximately $8,000 of annual training investment, or $530 for each of the 15 women who leave, brings little return to the organization. The answer is not to restrict training but to enhance retention.

Research by The Conference Board of Canada shows that organizations continue to make investments in performance bonuses or variable pay, presumably to reward past performance and more importantly to encourage future good performance. For example, 63 per cent of private sector employers provide some type of annual variable pay plan to non-unionized technical and skilled trades employees, with an average target payout of 6.6 per cent of salary[22]. A high turnover rate among these employees will mean that a considerable compensation investment each year, will bring less than optimal return to the organization.

Add to these figures the costs of indirect investments, such as communication and coaching and it is clear that investment in people's performance must be paired with an investment in improving the ability to retain them.

TIP

Support the advancement of talented women within the organization by identifying and tracking those with potential, providing access to new challenges and good developmental assignments, ensuring candid constructive feedback on their performance and on-going support in their success.

Success story

In May of 2000, after 92 years in operation on the Halifax waterfront, Local 269 of the Internal Longshoremen's Association (I.L.A.) made history by accepting Rosanne Weagle as its first female member. Since then, the Halifax Employers Association and Local 269 have successfully attracted and retained a significant number of women workers. This success is the result of hard work, careful preparation and a long-term perspective. For two years prior to introducing women into the longshore industry, consultants, employers and union representatives worked together to ensure that the environment would encourage their success. Workplace practices were reviewed and updated, cultural barriers were identified and addressed and training programs were established. By all reports, the initiative has been a success and well worth the investment. Success was achieved by pairing supply side initiatives that encouraged women to consider and train for longshore occupations, with demand side initiatives that created workplace climates that attracted and retained skilled women.

When and where to start?

The time to start is now. Small immediate changes can signal meaningful change to employees. Employers can start to identify opportunities for change by reviewing their practices and current results.

A FRAMEWORK FOR ASSESSING YOUR WORKPLACE
20 QUESTIONS

Ratio of women workers

1. What is the current ratio of women workers?
   - Compute ratios separately for
   - non-traditional, high-growth occupations.
   - Compute ratios separately for senior positions.
   - Look further – what is the impact of age, education and family status?
2. Are the ratios increasing or decreasing over time?
3. How well do the ratios reflect the availability of skilled women in your location?
4. How do turnover rates compare for men and women?
5. Are the ratios approaching critical mass (30 per cent or more)?

Nature of interpersonal relations

6. Ask employees (individually, in groups or via surveys) questions such as:
   - Do workers feel they have an opportunity to contribute to decisions?
   - Are work group relationships generally positive?
   - What are the formal and informal mechanisms for handling conflict?
   - Do male workers show that they are aware of the challenges that women may face in traditionally male workplace environments?
   - Do women feel they are part of the team?
7. How many co-worker complaints and conflicts arise each month (or each quarter)?
   - What are the sources and causes of conflicts?
   - Is the number decreasing?

Gender inclusive conditions and freedom from stereotypes

8. Are job titles, job descriptions and job ads inclusive of women?
9. Are the physical working conditions (e.g., equipment, clothing, shower and toilet facilities) appropriate for men and women?
10. Do workplace decisions about people reflect individual differences rather than assuming that all women have the same needs/concerns and so do all men?
11. What processes are in place to ensure that women are not automatically streamed into certain jobs or types and levels of work?

Opportunities for advancement

12. Are promotion, pay and performance evaluation systems clearly written and based on objective criteria?
    - Are men and women promoted at equal rates?
    - Are the average earnings for women and men the same?
    - Are men and women held to the same performance standards?
13. How is mentoring encouraged? What other supports are available?
14. Do women employees have the opportunity to see women role models in more senior roles?

15. How are formal and informal definitions of 'leadership potential', 'manager material' and 'ideal worker' critically reviewed to ensure the behaviours and assessments are inclusive of women?
16. How are workers chosen for training or special assignments? How many women are given training opportunities or special assignments that build critical skills? Is this number increasing over time?
17. What is the impact of seniority rules on women's career opportunities?
    - How do they affect individuals who might work part-time, who hold temporary jobs or who take leaves for family responsibilities?
    - Do they facilitate the movement of women into high-growth and high-paying occupations?

Psychologically healthy environment – harassment-free and work-family balance

18. What mechanisms signal to employees that harassment of any sort is not tolerated in the workplace?
19. What is the organization's track record on responding to complaints of harassment?
    - Is it clear that they are taken seriously, quickly addressed and resolved without negative consequences for the complainant?
20. How do formal policies and informal norms support individual employees in reconciling their work and personal responsibilities?
    - How predictable are work demands and hours of work?
    - How much flexibility is given to employees regarding when and where they work?.

The most critical element in culture change is the leader's active and consistent support for women's full participation in the workplace.

END NOTES

[1] **Statistics Canada,**
Women in Canada: Work Chapter Update,
(Ottawa: Statistics Canada, 2002).

[2] **Human Capital Index,**
Linking Human Capital and Shareholder Value: Summary Report,
(New York: Watson Wyatt, 2000).

[3] **Judith MacBride-King,**
Managers, Employee Satisfaction and Work-Life Balance,
(Ottawa: The Conference Board of Canada, 1999).

[4] **Bank of Montreal,**
"In Search of Canada's Small Business Hotbeds,"
Small Business Research,
(Vol. 1, March 2003), 2.

[5] **Andrea Dulipovici,**
Labour Pains: Results of CFIB Surveys on Labour Availability,
(Canadian Federation of Independent Business, April 2003), 1.

[6] **Notes:**
The calculations in this highly generalized utility analysis rely on conservative assumptions: [1] the hiring procedures have a typical (.3) validity for predicting performance; [2] the dollar value of the productivity difference between an average and an above-average employee is 40% of the annual salary, or $16,000; and [3] for a given firm, the applicants who accept offers and those who decline offers are equally qualified. For the sake of simplicity, it also assumes there is no turnover in the first three years.

[7] **R. Adler,**
"Women and Profits,"
Harvard Business Review,
(79(10), November 2001), 30.

[8] **The American Management Association,**
Senior Management Teams: Profile and Performance
(New York: The American Management Association, 1998).

[9] **T. Welborn,**
Wall Street Likes Its Women: An Examination of Women in top Management Teams of Initial Public Offerings, (Center for Advanced Human Resources Studies, Cornell University, Working Paper), 99-107.

[10] **See Joanne Thomas Yaccato,**
The 80 % Minority: Reaching the Real World of Women Consumers,
(Toronto: Penguin Canada, 2003).

[11] **Quoted in B. Orser,**
Creating High-Performance Organizations: Leveraging Women's Leadership,
(Ottawa: The Conference Board of Canada, 2000).

[12] Information on and resources for, women entrepreneurs can be found at **www.royalbank.ca/sme/women.**

[13] **L. Wirth,**
Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management,
(Geneva: International Labour Office, 2001).

[14]**Notes:**
Estimated turnover costs for this illustration include: $200 termination costs (employee and staff, including exit interview); $5100 replacement costs (recruiting and selecting; travel and moving expenses); $10,000 training and coaching costs; $18,000 additional costs for temporary help and overtime during the vacancy; $20,000 in saved salary during the vacancy; $7,500 in lost productivity (25%) during first six months on the job. The individual turnover cost of $30,000 is multiplied by 3 (15% of 20 women engineers) to yield the organizational total.

[15]**J.D. Shaw et al.,**
"An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover," *Academy of Management Journal,* (41(5), 1998).

[16]**G. Lowe,**
Quality of Work: Why it Matters for Workers and Employers,
(October 20, 2000 - Presentation accessed at www.cprn.org).

[17]**D. Chappell and V. Di Martino,**
Violence at Work, 2nd ed.,
(Geneva: International Labour Office, 2000).

[18]**S. Welsh and J. Gruber,**
"Not taking it any more: Women who report or file complaints of sexual harassment," *Canadian Review of Sociology and Anthropology,* (36(4), 1999), 558-583.

[19]**A. Dube and E. Kaplan,**
Paid Family Leave in California: An Analysis of Costs and Benefits,
(Labor Project for Working Families, June 2002 - accessed at www.laborproject.berkeley.edu).
This research showed that costs to employers would be approximately $2.10 per employee per month but the savings overall could be $89 million because of increased employee retention and decreased turnover.

[20]**See, for example,**
Mark A. Huselid,
"The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance," *Academy of Management Journal* (38(3), June 1995), 635-672.

[21]**S. Harris-Lalonde,**
Training & Development Outlook 2001. Beyond the Basics: Organizational Learning in Canada, (Ottawa: The Conference Board of Canada, 2001).

[22]**C. Baarda,**
Compensation Planning Outlook 2003,
(Ottawa: The Conference Board of Canada, 2003).

Créer une culture organisationnelle qui permet d'attirer, de garder et de promouvoir les femmes

DES MILIEUX DE TRAVAIL CONVIVIAUX

Préparé pour les ministres fédéral/provinciaux/territoriaux responsables de la condition féminine

Par Denise McLean
Centre d'excellence pour l'avancement des femmes
Le Conference Board du Canada

Le présent document a été préparé à l'intention des ministres fédéral/provinciaux/territoriaux responsables de la condition féminine dont le mandat consiste notamment à encourager les chefs de file du domaine de l'emploi dans le secteur privé à créer des milieux de travail favorisant le recrutement, la conservation et la promotion des femmes dans des métiers spécialisés et dans des secteurs industriels à forte croissance qui connaissent de sérieuses pénuries de main-d'œuvre spécialisée.

L'initiative *Des milieux de travail conviviaux* présente une analyse de rentabilisation qui fait ressortir les avantages financiers découlant de la création de cultures organisationnelles attrayantes pour les femmes. Elle fournit aussi des exemples de cas de réussite dans tout le pays ainsi que des conseils aux employeurs sur la façon de promouvoir efficacement le changement au sein de leur entreprise. En outre, elle offre un *Cadre d'évaluation du milieu de travail* comptant 20 questions qui aideront les employeurs à cerner les occasions qui s'offrent à eux d'effectuer des changements importants à l'issue de l'examen des pratiques et des résultats courants dans leur milieu de travail.

Le présent document ne vise pas à refléter la position officielle en la matière de tout gouvernement. Il va sans dire que les secteurs à forte croissance connaissant des pénuries de main-d'œuvre spécialisée varieront d'un bout du pays à l'autre. Le contenu de ce document est conçu de telle façon à pouvoir être adapté à un large éventail de secteurs et de circonstances.

Bien que partageant pour l'essentiel les mêmes préoccupations, le gouvernement du Québec a choisi de ne pas participer à ce projet, considérant que l'éducation et le développement des compétences relèvent du domaine de juridiction des provinces. Il échange cependant des informations et son expérience sur ce sujet avec les membres du Forum FPT, et poursuivra le travail qu'il a déjà entrepris dans ce domaine.

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2003
ISBN 0-7794-5223-2

Introduction

Il y de bonnes raisons financières de faire en sorte que votre milieu de travail soit propice à la participation des femmes. Une culture organisationnelle qui valorise les femmes est avantageuse pour tous vos employés ainsi que pour votre entreprise et lui permet :

- d'attirer les meilleurs employés à une époque marquée par une pénurie de main-d'œuvre spécialisée;
- de faire concurrence de façon efficace aux autres entreprises pour des ressources financières, des investissements, des clients et une part du marché;
- d'améliorer son processus décisionnel en permettant à des opinions diverses de s'exprimer;
- d'augmenter le taux de rendement sur ses investissements dans ses employés et ainsi réduire le coût de roulement du personnel et de l'absentéisme et optimiser ses investissements au titre de la formation et des stimulants financiers.

Conjoncture économique actuelle

Les employeurs canadiens font face à une pénurie de main-d'œuvre spécialisée.

- Les membres de la génération du baby-boom commencent à prendre leur retraite en grand nombre.
- La concurrence entre les entreprises est vive tant au Canada qu'à l'étranger.
- De nouvelles professions nécessitant des compétences nouvelles continuent de faire surface.
- Les bassins de main-d'œuvre traditionnels ne permettront pas de pallier les pénuries de main-d'œuvre spécialisée actuelles et prévues.
- Les femmes représentent 46 pour cent de la population active; cependant, leur représentation reste faible au sein de nombreux secteurs et professions qui font face actuellement ou qui feront face à l'avenir à une pénurie de main-d'œuvre.

La population du Canada vieillit. Avec le Japon, le Canada est le pays qui compte la proportion la plus faible de jeunes travailleurs (20 à 39 ans) par rapport aux travailleurs de 40 à 59 ans.

Le recrutement de femmes est une solution manifeste

- De bonnes initiatives sont mises en œuvre à l'échelle du pays en vue d'inciter les femmes à envisager d'étudier et de faire carrière dans des domaines traditionnellement réservés aux hommes.
- Des employeurs de premier plan examinent leur milieu de travail et leur culture organisationnelle en vue de trouver des moyens d'attirer et de conserver les travailleuses spécialisées.

Les femmes ne représentent que sept pour cent de la main-d'œuvre dans les domaines des transports, des métiers et de la construction et seulement environ un professionnel sur cinq en sciences naturelles, en mathématiques et en génie.

Créer une spirale du succès-jumeler les initiatives axées sur l'offre aux initiatives axées sur la demande

Le choix de carrière d'une personne est fonction de nombreux facteurs, dont la socialisation précoce, ses aptitudes et compétences, la représentation médiatique de certains milieux de travail et industries, ses modèles et ses expériences personnelles au sein de la population active. En dépit d'une augmentation du nombre de femmes au sein de la population active, les femmes continuent de travailler dans des secteurs où elles ont été traditionnellement employées. En 2001, 70 pour cent de toutes les femmes au sein de la population active occupaient des emplois dans les secteurs suivants : enseignement, soins infirmiers et professions connexes de la santé, travail de bureau ou d'administration, ventes et services, soit des secteurs qui sont traditionnellement dominés par des femmes.[1]

L'impact de la socialisation continue de ralentir l'entrée des femmes dans les professions en mathématiques, sciences et technologie, de même que dans les métiers spécialisés. Par ailleurs, il semblerait que l'on décourage de nombreux jeunes gens et

filles d'occuper un emploi dans des métiers spécialisés, car les parents et enseignants promeuvent souvent des professions ou des métiers qui exigent des compétences universitaires.

Même les cultures organisationnelles les plus accueillantes ne seront peut-être pas en mesure d'attirer immédiatement un grand nombre de travailleuses, car le bassin de femmes qualifiées et disponibles est toujours relativement petit. Il faut introduire à la fois des stratégies d'offre et de demande pour augmenter le nombre de travailleuses à la disposition des employeurs et les encourager à rester au sein de ces industries.

Des milieux de travail propices à la participation des femmes

La culture organisationnelle inclut les convictions, les attitudes, les pratiques, les normes et les habitudes (« comment les choses se font ici ») qui caractérisent un lieu de travail. Elles peuvent être à la fois manifestes et implicites.

Par exemple, un lieu de travail peut être caractérisé par des heures supplémentaires fréquentes, souvent imprévues. Les récompenses peuvent être éventuellement liées à de longues heures de travail : rémunération supplémentaire, promotions, impression que la personne « fait partie de l'équipe », etc. Bien que ces caractéristiques culturelles puissent sembler toucher tout autant les hommes que les femmes, elles ont typiquement un impact différent sur les femmes qui risqueraient de ne pas pouvoir faire souvent de longues heures en raison de responsabilités familiales supplémentaires, de problèmes de sécurité, etc. Ces aspects observables et apparemment non sexistes de la culture risqueraient de faire état d'attitudes sous-jacentes ou de mythes au sein de l'organisation, soit : le fait de travailler tard est un choix individuel, ou les femmes ne veulent tout simplement pas faire ce genre de travail.

Cas de réussite Plus de 500 femmes ont été formées avec succès dans des secteurs de l'économie caractérisés par des pénuries de main-d'œuvre spécialisée par le biais du programme Initiative de formation des femmes aux métiers spécialisés et du Programme de formation des femmes à la technologie de l'information. Ces programmes pilotes offrent en moyenne 30 semaines d'enseignement en salle de classe fondé sur un curriculum qui s'adresse aux apprenantes. Cet enseignement est suivi par environ 20 semaines de placement auprès d'employeurs locaux afin d'acquérir une formation pratique. Des activités éducatives sont entreprises avec des employeurs afin de créer un milieu de travail positif pour les étudiantes.

Les partenariats sont la pierre de touche des deux programmes. Le gouvernement, les collèges communautaires, les employeurs et les organismes communautaires combinent leurs efforts pour offrir les programmes. Nombre des programmes jumellent les diplômées avec des mentors qui veillent à ce qu'une fois la formation dispensée, les femmes conservent le métier de leur choix et réussissent.

Une culture organisationnelle qui fait une place aux femmes et qui sait attirer et retenir celles qui ont les compétences et les talents voulus pour aider l'organisation à réussir possède les caractéristiques suivantes :

- des normes et des valeurs organisationnelles qui favorisent l'établissement de relations positives entre les hommes et les femmes;
- aucun stéréotype à l'égard des rôles et des professions occupés par les hommes et les femmes;
- des conditions (horaires de travail, titres des postes, milieu matériel) qui conviennent tant aux hommes qu'aux femmes;
- une « masse critique » de femmes solide, d'ordinaire 30 % ou plus, dans toute l'organisation;
- des possibilités d'avancement pour les femmes;
- une importance accordée à la réduction des sources de stress inutile comme le harcèlement et les conflits entre vie familiale et vie professionnelle.

Les milieux de travail propices à la participation des femmes... sont aussi avantageux pour les hommes et pour les employeurs

Un milieu de travail qui privilégie l'inclusion, la sécurité des personnes et une saine gestion profite à tous les employés. Il importe de souligner que dans l'économie compétitive actuelle, les recherches démontrent que le succès d'une organisation est lié de très près à l'engagement des employés à l'égard de leur employeur, lequel est à son tour de très près lié à la culture organisationnelle de l'entreprise.

Ces avantages se retrouvent dans les travaux de recherche. La maison de conseils Watson Wyatt a constaté que d'importants gains financiers (augmentation de 7,8 pour cent de la valeur de l'entreprise) sont associés aux milieux de travail collégiaux et souples.[2] Selon une

Cas de réussite

Opportunities for Women in Construction est une nouvelle initiative mise en œuvre en Alberta. La Construction Owners Association of Alberta (COAA), par l'intermédiaire de son comité de formation de la main-d'œuvre, est déterminée à favoriser le recrutement des femmes dans les métiers de la construction.

Le programme met l'accent sur la sensibilisation et l'éducation tant auprès des femmes qu'il cible que des employeurs de l'industrie de la construction. La COAA cherche à faire connaître le programme dans les salons de l'emploi et dans du matériel publicitaire. Dans la brochure intitulée « Building Capacity », l'Association fait remarquer ceci : « Les femmes ont beaucoup à offrir. Une perspective nouvelle. Des compétences en matière d'organisation et de gestion. Une éthique professionnelle exemplaire. Les entreprises cherchent des façons de diversifier le milieu de travail et les femmes commencent à considérer le domaine de la construction comme un choix viable. Les employeurs veulent recruter les meilleurs travailleurs et ceux qui sont les plus talentueux, et les femmes de l'Alberta constituent une ressource non exploitée. » (traduction libre)

étude du Conference Board du Canada, les employés qui estiment que les gestionnaires sont « sensibles » à leurs besoins personnels et familiaux disent être plus satisfaits de leur travail que les autres, sentiment qui se traduit par une baisse de l'absentéisme, un taux de roulement moins élevé au sein du personnel et une réduction des coûts de base et des interruptions de travail associés au temps perdu.[3]

Creation de milieux de travail positifs

Dans les sections suivantes, nous passons en revue les principaux arguments de l'analyse de rentabilisation permettant de créer des milieux de travail qui conviennent aux femmes, et donc à tous les employés. Nous examinons le type de résultats que peuvent espérer les employeurs, les syndicats et les secteurs industriels qui sont résolus à créer des milieux de travail qui répondent aux besoins de tous les employés et qui contribuent à améliorer le recrutement et la conservation des femmes.

Il importe cependant de ne pas oublier que même les « pratiques exemplaires » ne sont qu'un point de départ. Pour que des changements dans le milieu de travail soient vraiment efficaces, il est nécessaire d'adapter les stratégies et les approches éprouvées aux caractéristiques particulières des professions et des milieux de travail visés.

L'analyse de rentabilisation

Une capacité accrue d'attirer et de conserver des femmes va de pair avec de meilleurs résultats d'affaires.

De façon externe, devenir un employeur de choix et faire concurrence plus efficacement sur le marché du travail pour :

- attirer les meilleurs travailleurs;
- attirer des ressources financières et des investissements;
- attirer la clientèle et une part du marché.

De façon interne, améliorer le processus décisionnel en tirant parti de tous les points de vue.

Au plan financier, améliorer le rendement des investissements dans les ressources humaines en :

- réduisant les coûts découlant du roulement du personnel, de l'absentéisme et de la maladie;
- accroissant les avantages de la formation et des stimulants financiers.

Les petites entreprises jouent un rôle important au sein de l'économie canadienne. Parmi les quelque un million d'entreprises qui ont maintenu des listes de paye en 2002, 95 pour cent étaient de petites entreprises. En fait, les toutes petites entreprises – soit celles qui ne comptent qu'entre un et quatre employés sur leur liste de paye – représentaient plus de 60 pour cent de toutes les entreprises.[4]

Illustration

Prenons le cas de deux entreprises de construction qui recrutent environ 30 électriciens chacune par année.

L'entreprise A est une entreprise traditionnelle loin d'offrir des conditions de travail exemplaires aux femmes. Elle reçoit 60 demandes d'emploi; elle fait une offre d'emploi à 50 personnes, c'est-à-dire à tous les candidats ayant au moins les compétences minimales requises et 30 personnes acceptent cette offre.

L'entreprise B est bien connue comme un employeur de choix et recrute activement des femmes. Elle reçoit 30 demandes d'emploi de plus provenant de femmes également qualifiées, soit 90 demandes au total. Elle offre des emplois à 35 personnes, soit aux candidats les plus compétents, et 30 personnes acceptent cette offre.

De toute évidence, l'entreprise B peut être plus exigeante parce qu'elle peut choisir ses employés à partir d'un bassin de travailleurs plus vaste. Sa réputation comme employeur de choix incite plus de candidats à accepter son offre d'emploi.

Résultat? On peut s'attendre à ce que le rendement plus élevé des nouveaux employés de l'entreprise B lui rapporte 350 000 $ de plus sur une période de trois ans que ce que rapporteront à l'entreprise A les employés qu'elle aura recrutés.[5]

Attirer des femmes permet d'élargir le bassin de talents disponible et aux employeurs de recruter les meilleurs éléments.

Faire concurrence plus efficacement aux autres entreprises en devenant un « employeur de choix »

Les organisations se font concurrence pour des ressources externes sur au moins trois marchés : le marché du travail, le marché des investissements financiers et le marché de la consommation. Dans cette section, nous examinons chacun de ces marchés à tour de rôle afin de voir comment le recours accru aux femmes dans les secteurs en pleine expansion peut grandement améliorer la compétitivité d'un employeur.

Le fait d'être vu comme un « employeur de choix »[3] chez qui tous les segments de la population active peuvent s'épanouir et apporter leur contribution place déjà directement l'employeur dans la situation de pouvoir faire concurrence aux autres employeurs pour les employés les plus talentueux.

Lorsque les employeurs se font concurrence pour les travailleurs spécialisés, ils augmentent le bassin de travailleurs à partir desquels ils peuvent choisir leurs employés s'ils peuvent offrir aux femmes un milieu de travail accueillant. Ils attireront plus de candidats et pourront recruter de façon générale des travailleurs plus qualifiés. De la même façon, le fait d'être considéré comme un « employeur de choix » améliore la capacité de l'employeur d'attirer et de retenir les travailleurs les plus talentueux de ce bassin de main-d'œuvre. Comme l'illustration suivante le montre, cela peut avoir des conséquences financières positives pour cet employeur.

Bien que les petites et moyennes entreprises aient été la principale source de création d'emplois au Canada durant la décennie écoulée, parallèlement, les pénuries de main-d'œuvre ont fait qu'un nombre beaucoup trop élevé de ces entreprises ont dû renoncer à des possibilités de croissance.[6]

Les entreprises se font aussi concurrence pour l'obtention de ressources financières et d'investissements dont dépend leur croissance. Les investisseurs seront attirés par des compagnies avec une bonne gestion des ressources humaines, car des études publiées montrent que ceci va de pair avec un meilleur rendement financier.

La fiche de route d'une entreprise en ce qui touche les pratiques de gestion des ressources humaines, et notamment l'avancement des femmes, peut influer sur les décisions des investisseurs.

Le numéro de novembre 2001 de la Harvard Business Review présentait les résultats de recherches évaluant le rendement financier de 215 des entreprises Fortune 500. Les entreprises comptant la proportion la plus élevée de femmes cadres ont affiché une rentabilité bien supérieure à la rentabilité médiane d'autres grandes entreprises appartenant aux mêmes secteurs industriels.[7]

Une étude menée par l'American Management Association révèle que les entreprises dans lesquelles les femmes occupent la majorité des postes de cadres sont celles dont les ventes croissent le plus. En 1997, ces entreprises ont vu leurs ventes augmenter en moyenne de 22,9 pour cent comparativement à 13 pour cent pour les entreprises où les cadres étaient à majorité des hommes.[8]

Un examen récent des placements initiaux de titres a montré que la valeur initiale des actions ainsi que leur taux de rendement étaient plus élevés dans les entreprises dont la haute direction comptait des femmes.[9] La valorisation du prix des actions, tant lors du placement initial qu'après trois ans, indique que les milieux d'investissement perçoivent positivement ces entreprises et que les investisseurs ont à leur endroit une confiance plus grande qu'à l'endroit d'entreprises semblables comptant moins de femmes.

Les entreprises qui se développent et prospèrent sont celles qui font efficacement concurrence aux autres pour se constituer une clientèle et pour obtenir une part du marché. Il est logique au plan commercial de considérer les femmes comme un segment important du marché, lesquelles jouissent d'un important pouvoir d'achat.

Les femmes exercent une influence sur 80 pour cent des décisions d'achat de tous les produits. Plus de ménages que jamais auparavant sont dirigés par des femmes, et les femmes célibataires achètent davantage de biens ménagers que tout autre segment du marché.[10]

« Si une entreprise ne compte pas de femmes parmi ses cadres supérieurs, elle ne représente tout simplement pas les collectivités qu'elle cherche à servir. »[11]

Les entreprises qui vendent leurs produits à d'autres entreprises doivent aussi savoir que les femmes sont propriétaires et/ou gestionnaires de 34 pour cent des entreprises au Canada et que le nombre de femmes chefs d'entreprise croît deux fois plus vite que le nombre d'hommes chefs d'entreprise.[12]

Il devient de plus en plus important de cibler les femmes consommatrices ou les clientes, car le revenu disponible des femmes et leur pouvoir d'achat continuent d'augmenter. Pour veiller à ce que l'accent mis par le marché sur les femmes soit positif, les employeurs souhaiteront que les employées deviennent une composante vitale de leur organisation.

Améliorer le processus décisionnel an favorisant l'expression de divers points de vue

Des femmes et des hommes qui travaillent ensemble auront un éventail de points de vue beaucoup plus vaste que s'ils travaillent chacun de leur côté, ce qui permettra d'améliorer le processus décisionnel.

Accroître la diversité de sa main-d'œuvre peut améliorer le processus décisionnel, si cette diversité est valorisée et adéquatement exploitée.

Cas de réussite

« Trade Up to Your Future », initiative innovatrice mise en œuvre au Manitoba, vise à ouvrir des portes aux femmes pour les aider à faire carrière dans des métiers bien rémunérés et pour lesquels la demande de travailleurs est forte comme celui de la soudure et de l'usinage. Le programme offre une formation préalable à l'emploi sous forme d'ateliers d'une durée de cinq mois (soudage et usinage), une mise à niveau et une préparation au milieu de travail industriel.

L'un des aspects du programme qui revêt le plus d'importance pour son succès est qu'il offre aux diplômées des services de placement pendant deux ans. Le marché des petites entreprises industrielles a tendance à fluctuer. Parfois, cette fluctuation peut causer le licenciement de diplômées du programme Trade Up. La perspective de licenciements effraie souvent ces nouvelles travailleuses qui n'ont pas assez confiance en elles pour négocier un autre emploi au sein du nouveau domaine qu'elles viennent de choisir. Le consultant du programme essaie de trouver un autre emploi aux participantes qui se trouvent dans cette situation. Il est également à leur disposition pour les aider à régler les problèmes qui peuvent surgir dans le milieu de travail. Il s'agit le plus souvent d'un conflit de personnalité ou d'un autre type de problème auquel il est possible de trouver une solution. Il s'est cependant déjà produit que le consultant juge qu'il était impossible de régler le problème en question ou que le milieu de travail n'était pas propice au succès des femmes. Par conséquent, aucune femme ne sera plus placée chez cet employeur à l'avenir. L'employeur dans cette situation se prive d'une subvention salariale négociable et d'une main-d'œuvre spécialisée fort en demande.

Le succès du programme auprès d'autres employeurs est éloquent. Plusieurs d'entre eux demandent quand les prochaines diplômées seront prêtes à entrer en fonction et bon nombre d'employeurs offrent directement un emploi permanent aux diplômées sans se prévaloir de la subvention salariale.

Cependant, la simple présence des femmes en milieu de travail n'est pas le gage de résultats positifs. Les spécialistes recommandent certaines modifications aux pratiques exemplaires pour en arriver à une culture organisationnelle qui mise sur la diversité pour améliorer le rendement.

On s'entend maintenant pour dire que les entreprises doivent se donner de nouveaux modèles de leadership ainsi que de nouvelles structures et méthodes organisationnelles pour réussir compte tenu de l'intensité de la concurrence actuelle et de la mondialisation des échanges. Le style de leadership recommandé est plus souple, met davantage l'accent sur la participation des employés et repose sur des approches souples et holistiques qui sont axées sur la coopération et non sur la hiérarchie.

L'Organisation internationale du travail fait remarquer que cette tendance est étroitement liée aux types de milieux de travail favorisant la participation des femmes : « De tels milieux de travail ne manifestent pas la rigidité qui mettait un frein à la participation des femmes et apprécient davantage les prétendus caractéristiques et styles de gestion soi-disant « féminins ». Ils font moins de place à la confrontation, accordent plus d'importance à la recherche d'un consensus et de solutions, sont plus pragmatiques et appuient davantage les employés »[13] [traduction libre]. Par conséquent, la modification de la culture organisationnelle pour la rendre plus attrayante aux femmes favorisera le type même de changements qui sont exigés aujourd'hui des organisations souhaitant réussir dans le contexte économique mondial actuel.

La réussite dans la nouvelle économie repose sur de nouveaux styles de gestion, ceux-là mêmes qui créent un milieu de travail attrayant pour les femmes. Bon nombre de ces styles sont traditionnellement considérés comme des styles propres aux femmes.

Cas de réussite

IBM Canada est bien connu comme une entreprise dont les pratiques exemplaires favorisent la participation des femmes dans les domaines de haute technologie. Ainsi, la société a organisé un atelier d'un jour intitulé « Les hommes, les femmes et le domaine des communications » destiné aux 100 hommes et femmes les plus haut placés au sein de l'entreprise. Chacun des participants à l'atelier a été invité à se faire accompagner par une personne du sexe opposé. L'objectif de l'atelier était de faire ressortir les différences dans les styles de communication des membres des deux sexes ainsi que certains stéréotypes subtils à ce sujet qui empêchent les hommes et les femmes de tirer pleinement parti de ces différences pour atteindre des résultats collectifs optimaux. Un groupe a fait observer, par exemple, que durant leurs réunions, toutes les tâches administratives avaient tendance à être attribuées aux femmes alors que les tâches davantage liées à la conduite des affaires étaient plutôt attribuées aux hommes sans égard à leur rôle ou à leur niveau hiérarchique. Que le comportement du chef de l'entreprise ait reflété des stéréotypes ou une évaluation juste des aptitudes de chacun, les membres de ce groupe ont néanmoins fait remarquer qu'il nuisait à la culture organisationnelle. Les participants ont fait observer que le chef d'entreprise avait changé son comportement de façon marquée à l'issue de cet atelier.

CONSEIL

Faites participer les femmes à l'élaboration d'approches en vue :
de leur permettre d'interagir avec leurs collègues masculins de manière à se faire accepter par eux; de préciser les attentes de chacun en matière de réussite;
de représenter de façon réaliste la vie professionnelle à laquelle peuvent s'attendre les femmes, et d'accueillir les femmes de façon officielle au sein de l'organisation.
Donnerz le coup d'envoi au changement organisationnel en prévoyant une séance d'orientation destinée à tous les nouveaux employés dans le but de les initier aux normes, aux valeurs et au code de conduite de l'organisation.

Améliorer le redement sur les investissements dans le capital humain

Les pratiques et les cultures organisationnelles qui favorisent une participation accrue des femmes partagent bon nombre de caractéristiques communes et attachent notamment beaucoup d'importance au niveau de satisfaction des employés et à leur engagement : milieu de travail où il existe un partage de l'information, promotions et récompenses liées au rendement et au mérite et participation des employés au processus décisionnel. On a établi un lien étroit entre la satisfaction et l'engagement des employés et l'amélioration de la rentabilité d'une entreprise – diminution des coûts de roulement, de l'absentéisme, etc. – ainsi que sa valeur – productivité organisationnelle, revenus et satisfaction de la clientèle.

Des pratiques de gestion et des cultures organisationnelles avantageuses pour les femmes sont aussi avantageuses pour les hommes et sont dans l'intérêt financier des employeurs.

Illustration

Chez un employeur de l'industrie pétrochimique canadien, le taux de roulement des femmes était deux fois ce qu'il était chez les hommes occupant des postes comparables.

Les hypothèses financières suivantes ont été formulées aux fins de cet exemple :

- Le salaire moyen d'un ingénieur en début de carrière est de 60 000 $.
- Le temps nécessaire pour combler un poste d'ingénieur est de quatre mois.
- Le temps moyen pour qu'un nouvel employé devienne pleinement productif est de six mois.

En incluant les frais administratifs, la perte de productivité, les coûts de formation et divers autres coûts, nous pouvons estimer le coût du roulement à environ 30 000 $ par démission.

Les hypothèses suivantes ont été formulées pour l'ensemble de l'organisation :

- Le taux de roulement chez les femmes est de 30 pour cent et chez les hommes de 15 pour cent.
- L'organisation emploie 20 jeunes ingénieures et 80 jeunes ingénieurs.

La modification de la culture organisationnelle de manière à ramener le taux de roulement chez les femmes à 15 pour cent permettrait à ce seul employeur de réaliser des économies directes de 90 000 $.[14]

Avantages découlant d'une réduction des coûts

Comprendre le coût de roulement du personnel

La plupart des employeurs savent que le départ volontaire des employés peut être coûteux. Une étude menée en 1998 auprès de 225 organisations de l'industrie américaine du camionnage[15] a démontré que les entreprises dont la culture organisationnelle était caractérisée par la stabilité d'emploi, la formation et des processus équitables avaient des taux de conservation des employés plus élevés. En outre, les entreprises ayant accès à un bassin d'employés potentiels plus large que les autres avaient aussi un taux de conservation des employés supérieur. L'illustration ci-dessous montre l'incidence financière potentielle d'une amélioration de la conservation du personnel, abstraction faite des avantages indirects comme l'amélioration de la réputation de l'entreprise.

Les employés satisfaits sont absents du travail moins souvent

Les employés qui estiment jouir d'une rémunération, d'avantages sociaux, d'occasions de formation et de sécurité d'emploi adéquats, et qui estiment également avoir de bonnes chances d'avancement, des horaires de travail souples et des conditions de travail permettant de concilier vie professionnelle et vie familiale s'absenteront moins souvent

du travail pour des raisons de maladies ou d'accidents.[16] Les employés satisfaits de ces indicateurs de qualité d'emploi sont en moyenne absents du travail pendant trois jours et ceux qui expriment des réserves à l'égard de cinq indicateurs ou plus, pendant six jours. Le temps perdu attribuable aux blessures et aux maladies peut entraîner des coûts considérables pour les employeurs.

Remanier les méthodes de travail pour tenir compte d'un plus large éventail de capacités physiques peut permettre de réduire les coûts en améliorant l'efficacité de certaines activités et en réduisant les taux d'accidents.

Dans de nombreux milieux de travail, les dépenses de fonctionnement directes diminuent du simple fait de la participation des femmes aux activités de travail. Les organisations qui ont modifié leur matériel ou leurs pratiques de travail pour refléter les capacités physiques des femmes (et de nombreux hommes) ont réalisé des économies et ont réduit les accidents chez les employés. À titre d'exemple, lorsqu'on modifie les exigences en matière de soulèvement, les blessures au dos au sein de l'organisation diminuent de façon marquée. Lorsque les normes en matière d'entretien sont améliorées pour faciliter l'utilisation du matériel, le temps perdu en raison de pannes du matériel diminue considérablement. Lorsque les pratiques de travail sont modifiées pour les rendre moins exigeantes au plan physique, elles sont souvent aussi repensées pour en améliorer l'efficacité.

S'attaquer aux causes premières du roulement du personnel et de l'absentéisme permet d'améliorer le rendement

Nombre des causes du roulement et de l'absentéisme seront similaires pour les hommes et les femmes et ont été traitées brièvement dans d'autres sections. Cependant, deux problèmes ont des répercussions particulières pour les femmes et méritent une attention spéciale.

Cas de réussite Un employeur industriel du secteur des ressources naturelles canadien a pu réduire considérablement ses dépenses de fonctionnement en recrutant des femmes pour occuper des emplois qui étaient auparavant réservés aux hommes. À titre d'exemple, l'entreprise a constaté que ses coûts d'entretien diminuaient de façon marquée à mesure que plus de femmes conduisaient l'équipement lourd. Après enquête, l'employeur a découvert que les femmes avaient davantage tendance à amener l'équipement au centre d'entretien aux premiers signes de mauvais fonctionnement. L'entreprise pouvait ainsi réparer cet équipement plus tôt et en assurer l'entretien préventif, réalisant en fin de compte des économies considérables.

Violence en milieu de travail et harcèlement sexuel : Le Bureau international du travail a fait remarquer que la violence dans le milieu de travail a des conséquences négatives que la victime de cette violence n'est pas la seule à ressentir. « Dans le milieu de travail, la violence perturbe immédiatement – et souvent à long terme – les relations interpersonnelles, l'organisation du travail et le climat de travail général »[17] [traduction libre]. Ces conséquences comprennent les coûts directs du travail perdu et de l'augmentation des mesures de sécurité ainsi que les coûts indirects découlant d'une diminution de l'efficacité et de la productivité, de la baisse de la qualité, de la détérioration de l'image de marque de la société, des difficultés dans le recrutement et de la diminution de la clientèle.

Le harcèlement sexuel va de blagues insultantes sur les femmes et de l'affichage sur les lieux de travail de matériel sexuel à la coercition sexuelle en liant l'obtention (ou la perte) d'avantages professionnels à l'octroi de faveurs sexuelles. Une étude a constaté qu'environ la moitié de toutes les femmes occupant un emploi avaient déjà été victimes de harcèlement sexuel, mais que moins du quart d'entre elles avaient signalé l'incident à un supérieur et que moins d'une femme sur dix avait porté plainte officiellement.[18]

Les employeurs sous-estiment l'incidence du harcèlement sexuel et son impact sur le rendement de l'organisation.

Cas de réussite

Accroître la sensibilisation est la première étape permettant de favoriser une véritable évolution de la culture organisationnelle. Le comité des questions autochtones de la Fédération du travail de la Saskatchewan offre un cours de formation novateur pour mieux faire comprendre les obstacles que doivent surmonter les femmes autochtones dans divers milieux de travail. Avec l'aide financière du Programme de développement des emplois autochtones du gouvernement de la Saskatchewan, le cours intitulé « Union Women on Turtle Island » s'inspire de programmes éprouvés et favorise la participation à des discussions sur la discrimination au sein des mouvements syndicaux ainsi que dans les milieux de travail syndiqués.

L'un des points forts de ce cours de cinq jours est qu'il permet aux participants d'examiner leurs propres attitudes et croyances sur les hommes et les femmes autochtones. Bien qu'il existe des versions moins longues du cours, c'est le cours de cinq jours qui permet le mieux d'accroître la sensibilisation et de changer les attitudes.

CONSEIL

Ne considérez pas l'absence de plaintes de harcèlement comme la confirmation que le harcèlement sexuel n'existe pas au sein de votre entreprise. Voici certains indicateurs de harcèlement sexuel : présentation d'une demande soudaine de mutation, refus de travailler avec une certaine personne, taux d'absentéisme élevé et baisse soudaine de la qualité du travail d'une personne. Veillez à ce que les milieux de travail soient exempts de harcèlement sexuel en définissant clairement les comportements inadmissibles, en exigeant que les gestionnaires fassent rapport et enquête sur tous les incidents potentiels et en donnant accès aux employés à des recours officiels et officieux. Adoptez une politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel.

Soins des personnes à charge et responsabilités familiales : Un des principaux facteurs de stress de nombreux parents qui travaillent est l'accès à des services de garde d'enfants de bonne qualité qui soient abordables, de même que la disponibilité de congés pour des raisons personnelles. Aider les employés à trouver des services de garde d'enfants de bonne qualité qui soient fiables peut permettre de réduire les coûts tout en améliorant le taux de conservation du personnel et en réduisant l'absentéisme.

Les lieux de travail dont la culture est attirante pour les femmes sont caractérisés par une souplesse et des méthodes qui favorisent l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ces méthodes peuvent être financièrement avantageuses pour les employeurs, à plusieurs égards. Les travaux de recherche montrent que les coûts des congés rémunérés peuvent être plus que compensés par des économies notables au chapitre des coûts de roulement du personnel.[19]

Le congé parental et la souplesse des horaires peuvent entraîner des économies de coût grâce à l'augmentation du taux de conservation du personnel et à la diminution du taux de roulement.

CONSEIL

Aidez activement vos employés à trouver des services de garde d'enfants d'excellente qualité. Joignez-vous à d'autres employeurs de votre localité pour appuyer la création de services de garde d'enfants en offrant des subventions ou en faisant don de marchandises aux garderies proches du lieu de travail. Discutez avec les fournisseurs de services de garde d'enfants locaux et nouez des partenariats avec eux pour répondre aux besoins de votre personnel. Établissez et tenez à jour une liste des fournisseurs de services de garde d'enfants locaux, y compris des fournisseurs auxquels vos employés peuvent s'adresser en cas de travail en soirée, d'heures supplémentaires et de maladie.

Avantages de l'amélioration du rendement

De meilleures pratiques de gestion du personnel se traduisent par une augmentation des ventes et de la valeur de l'entreprise

Certains auteurs ont démontré que les approches de gestion qu'ils désignent comme des méthodes de travail[20] à haut rendement réduisent le taux de roulement chez les employés et améliorent leur niveau de satisfaction, accroissent les ventes par employé et haussent les profits et la valeur générale de l'entreprise. Une étude portant sur 855 entreprises a révélé qu'une amélioration significative des méthodes de travail permettrait d'augmenter les ventes annuelles par employé de 40 000 $ et la valeur générale de plus de 27 000 $ par employé. Pour deux employeurs comptant 500 employés, cela signifierait que l'entreprise ayant les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines (équité et mérite, participation au processus décisionnel, formation, etc.) devrait, par rapport à son concurrent, avoir des ventes annuelles supérieures de 20 millions de dollars et une valeur générale supérieure de 13 millions de dollars.

L'amélioration de la conservation du personnel entraîne une amélioration du rendement de la formation et des stimulants financiers

Les organisations canadiennes consacrent 41,5 pour cent de leurs investissements de formation (ou environ 200 000 $ sur les 530 000 $ que dépense l'employeur type dont l'effectif global est d'au moins 1 000 employés) à la formation des employés occupant des emplois techniques ou des emplois dans le domaine des services et de la production.[21] Prenons le cas d'un employeur où 50 emplois spécialisés sont occupés par des femmes et qui a un taux de roulement élevé au sein de ce groupe, soit 30 pour cent par année : ceci signifie qu'environ 8 000 $ de la somme consacrée à la formation chaque année [530 $ pour chacune des 15 femmes quittant leur poste] ne rapporte pas grand chose à l'entreprise puisque les employées formées quittent son service. La réponse consiste, cela va de soi, à ne pas restreindre la formation, mais à améliorer le taux de conservation du personnel.

Les recherches menées par le Conference Board indiquent que les organisations continuent de consentir des investissements dans l'octroi de primes au rendement ou dans des taux de rémunération variables, sans doute pour récompenser le rendement passé et surtout pour encourager les employés à améliorer leur rendement à l'avenir. À titre d'exemple, 63 pour cent des employeurs du secteur privé offrent un certain type de régime de rémunération variable aux employés non syndiqués occupant des postes techniques et spécialisés, la prime cible moyenne étant de 6,6 pour cent du salaire de l'employé.[22]

Un taux de roulement élevé parmi ces employés signifiera aussi qu'un investissement annuel considérable au plan rémunération sera loin de rapporter un rendement optimal à l'organisation.

Si l'on ajoute à ces chiffres le coût des investissements indirects comme les communications et l'encadrement, il ressort clairement que les investissements en vue d'accroître le rendement des employés doivent être jumelés à un investissement dans la capacité d'une entreprise de les conserver.

CONSEIL

Appuyer l'avancement de femmes talentueuses au sein de l'organisation en identifiant des femmes ayant du potentiel et en suivant leur progression, en leur permettant de relever de nouveaux défis, en leur offrant de bonnes affectations de perfectionnement, en leur donnant une rétroaction honnête sur leur rendement et en soulignant leur succès.

Cas de réussite

En mai 2000, après 92 années d'existence sur le secteur riverain de Halifax, un moment de l'histoire fut écrit lorsque Rosanne Weagle devint la première femme membre de la section locale 269 de l'Association internationale des débardeurs (AID). Depuis lors, la Halifax Employers Association et la section locale 269 sont parvenues à attirer et garder un grand nombre de travailleuses. Ce succès est le fruit d'efforts inlassables, de préparation minutieuse et de perspectives à long terme. Deux ans avant l'introduction des femmes dans l'industrie des débardeurs, des consultants, des employeurs et des représentants syndicaux avaient collaboré pour veiller à ce que l'environnement favorise leur succès. Les méthodes au lieu de travail furent étudiées et mises à jour, les obstacles culturels furent identifiés et surmontés, et des programmes de formation furent introduits. Tout le monde s'entend pour dire que cette initiative a été couronnée de succès et que l'investissement en a valu la peine. Ce succès est dû au jumelage d'initiatives « côté offre », qui ont encouragé les femmes à songer à exercer la profession de débardeur et à suivre des programmes de formation en la matière, à des initiatives « côté demande », qui ont créé des climats professionnels permettant d'attirer des femmes qualifiées et de les garder..

Quand et par où commencer?

C'est maintenant qu'il faut commencer. L'adoption de mesures modestes indiquera aux employés que des changements importants suivront. Le cadre d'évaluation suivant est un bon point de départ.

CADRE D'ÉVALUATION DU MILIEU DE TRAVAIL
20 QUESTIONS

Proportion de travailleuses

1. Quelle est la proportion actuelle de travailleuses au sein de votre entreprise?
   - Calculer la proportion séparément pour les emplois non traditionnels dans les secteurs en pleine expansion.
   - Calculer la proportion séparément pour les postes supérieurs.
   - Autres facteurs à prendre en compte – quelle est l'incidence de l'âge, du niveau d'instruction et du statut marital des travailleuses?
2. Ces proportions augmentent-elles ou diminuent-elles?
3. Dans quelle mesure ces proportions reflètent-elles la disponibilité des travailleuses spécialisées dans votre localité?
4. Comment les taux de roulement chez les hommes et les femmes se comparent-ils?
5. Les proportions se rapprochent-elles de la « masse critique » (30 pour cent ou plus)?

Nature des relations interpersonnelles

6. Posez les questions suivantes (individuellement, en groupe ou par l'entremise d'un sondage) à vos employés :
   - Avez-vous l'impression de participer au processus décisionnel?
   - Les relations de travail en groupe sont-elles positives?
   - Quels sont les mécanismes officiels et officieux pour régler les conflits?
   - Les hommes semblent-ils conscients des défis auxquelles font face les femmes qui travaillent dans des domaines traditionnellement réservés aux hommes?
   - Les femmes ont-elles l'impression de « faire partie de l'équipe »?
7. Combien de plaintes et de conflits mettant en cause des collègues se produisent chaque mois (ou chaque trimestre)?
   - Quelles sont les sources et les causes de ces conflits?
   - Ce nombre diminue-t-il progressivement?

Conditions de travail favorisant l'inclusion et milieu de travail exempt de stéréotypes

8. Les titres des postes, les descriptions d'emploi et les annonces de postes à combler reflètent-ils la participation des femmes au milieu de travail?
9. Les conditions de travail matérielles (p. ex., matériel, tenue vestimentaire, douches et toilettes) conviennent-elles tant aux hommes qu'aux femmes?
10. Les décisions relatives au milieu de travail qui influent sur le personnel reflètent-elles les différences individuelles au lieu de reposer sur l'hypothèse que toutes les femmes et que tous les hommes partagent les mêmes besoins et préoccupations?
11. Quels sont les mécanismes en place pour veiller à ce que les femmes ne soient pas automatiquement dirigées vers certains emplois ou vers certains types et niveaux d'emploi?

Possibilités d'avancement

12. Les systèmes de promotion, de rémunération et d'évaluation du rendement sont-ils clairement énoncés par écrit et fondés sur des critères objectifs?
    - Les hommes et les femmes obtiennent-ils des promotions au même rythme?
    - La rémunération moyenne des hommes et des femmes est-elle la même?
    - Les hommes et les femmes doivent-ils se conformer aux mêmes normes de rendement?
13. Comment l'entreprise favorise-t-elle le mentorat? Quels autres types de mesures de soutien sont offerts aux employés?
14. Les employées ont-elles l'occasion de pouvoir prendre comme modèles d'autres femmes qui occupent des postes supérieurs?
15. Comment l'entreprise veille-t-elle à examiner les définitions officielles et officieuses de « potentiel de leadership », « potentiel de gestion » et « travailleur idéal » pour s'assurer que les attentes et les comportements décrits s'appliquent aux femmes?
16. Comment les travailleurs sont-ils choisis pour les stages de formation ou les affectations spéciales? Combien de femmes ont l'occasion de participer à des stages de formation et à des affectations spéciales qui leur permettent d'acquérir des compétences particulières? Ce nombre augmente-t-il progressivement?
17. Quelle est l'incidence des règles relatives à l'ancienneté sur les possibilités d'avancement des femmes?
    - Comment ces règles influent-elles sur les personnes qui travaillent à temps partiel, qui occupent des emplois temporaires ou qui prennent des congés pour responsabilités familiales?
    - Ces règles facilitent-elles l'accès des femmes aux emplois bien rémunérés dans les secteurs en pleine expansion?

Milieu de travail psychologiquement sain – absence de harcèlement et possibilité de concilier vie familiale et vie professionnelle

18. Quels sont les mécanismes indiquant aux employés que le harcèlement de tout genre n'est pas toléré dans le milieu de travail?
19. Quelle est la fiche de route de l'organisation en ce qui touche le règlement des plaintes de harcèlement?
    - Est-il bien évident que ces plaintes sont prises au sérieux, sont étudiées rapidement et sont réglées sans que leurs auteurs aient à craindre des représailles?
20. Comment les politiques officielles et officieuses de l'entreprise aident-elles les employés à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles?
    - Les affectations et les heures de travail sont-elles prévisibles?
    - De quelle marge de manœuvre les employés disposent-ils en ce qui touche leur lieu et leurs heures de travail?

CONSEIL

L'appui et le soutien actif du chef d'entreprise sont les aspects de la culture organisationnelle qui revêtent le plus d'importance pour ce qui est de favoriser la participation pleine et entière des femmes dans un milieu de travail donné.

RÉFÉRENCES

[1] **Statistique Canada,**
Femmes au Canada : Mises à jour du chapitre sur le travail.
(Ottawa : Statistique Canada, 2002).

[2] **Human Capital Index,**
Linking Human Capital and Shareholder Value. Rapport sommaire
(New York : Watson Wyatt, 2000).

[3] **Judith MacBride-King,**
Managers, Employee Satisfaction and Work-Life Balance
(Ottawa : Le Conference Board du Canada, 1999).

[4] **Banque de Montréal,**
« In Search of Canada's Small Business Hotbeds », *Small Business Research* (Vol. 1, mars 2003), 2.

[5] **Remarques :**
Les calculs de cette analyse d'utilité très généralisée reposent sur des hypothèses conservatrices : [1] les modalités de recrutement ont une validité typique (.3) de prévision du rendement; [2] la valeur financière de la différence de productivité entre un employé moyen et un employé supérieur à la moyenne représente 40 % du salaire annuel, ou 16 000 $; et [3] pour toute entreprise donnée, les candidats qui acceptent des offres et ceux qui les refusent ont les mêmes qualifications. Pour simplifier les choses, on suppose aussi qu'il n'y a pas de roulement au cours des trois premières années.

[6] **Andrea Dulipovici,**
Labour Pains: Results of CFIB Surveys on Labour Availability
(Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, avril 2003),1.

[7] **R. Adler,**
« Women and profits ». *Harvard Business Review,* (79 (10), novembre 2001), p. 30.

[8] **The American Management Association,**
Senior Management Teams: Profile and Performance
(New York: The American Management Association, 1998).

[9] **T. Welborn,**
Wall Street Likes Its Women: An Examination of Women in top Management Teams of Initial Public Offerings (Center for Advanced Human Resources Studies, Université Cornell, document de travail), 99-107.

[10] **Voir Joanne Thomas Yaccato,**
The 80 % Minority: Reaching the Real World of Women Consumers
(Toronto: Penguin Canada, 2003).

[11] **Citation dans B. Orser,**
Creating High-Performance Organizations: Leveraging Women's Leadership
(Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2000).

[12] Renseignements sur les femmes entrepreneurs et les ressources à leur intention : **www.royalbank.ca/sme/women**.

[13] **L. Wirth,**
La promotion des femmes aux postes de direction
(Genève : Bureau international du travail, 2001).

[14]**Remarques :**
L'estimation des coûts de roulement pour cette illustration inclut ce qui suit : coûts de 200 $ par cessation d'emploi (employé et personnel, y compris l'entrevue de départ); 5 100 $ pour les coûts de remplacement (recrutement et sélection; frais de voyage et de déménagement); 10 000 $ pour les frais de formation et d'encadrement; 18 000 $ pour les coûts de l'aide temporaire et des heures supplémentaires durant la vacance d'emploi; 20 000 $ en salaire économisé durant la vacance d'emploi; 7 500 $ en perte de productivité (25 %) au cours des six premiers mois d'emploi. Le coût individuel du roulement de 30 000 $ est multiplié par 3 (15 % des 20 femmes ingénieures) pour obtenir le total organisationnel.

[15]**J.D. Shaw et al.,**
« An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover », *Academy of Management Journal,* 41(5). 1998.

[16]**G. Lowe,**
Quality of Work: Why it Matters for Workers and Employers
(20 octobre 2000, présentation disponible à www.cprn.org).

[17]**D. Chappell et V. Di Martino,**
La violence au travail, 2e éd (Genève : Bureau international du travail, 2000).

[18]**S. Welsh et J. Gruber,**
« Not taking it any more: Women who report or file complaints of sexual harassment », *Canadian Review of Sociology and Anthropology,* (36(4), 1999), p. 558-583.

[19]**A. Dube et E. Kaplan,**
Paid Family Leave in California: An Analysis of Costs and Benefits.
(Labor Project for Working Families, juin 2002. Visiter : www.laborproject.berkeley.edu). Ces recherches montrent que les coûts incombant aux employeurs seraient d'environ 2,10 $ par employé, par mois, mais que les économies globales seraient de 89 millions de dollars en raison de l'amélioration du taux de conservation du personnel et de la diminution du taux de roulement.

[20]**Voir, par exemple, Mark A. Huselid,**
« The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance », *Academy of Management Journal* (38(3), juin 1995), 635-672.

[21]**S. Harris-Lalonde,**
Training & Development Outlook 2001. Beyond the Basics: Organizational Learning in Canada (Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2001).

[22]**C. Baarda,**
Compensation Planning Outlook 2003 (Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2003).